

**Dr. sc. Dijana Mečev**

Viša predavačica  
Veleučilište u Šibeniku  
E-mail: [dijana@vus.hr](mailto:dijana@vus.hr)

**Dr. sc. Dragana Grubišić**

Redovita profesorica u trajnom zvanju  
Ekonomski fakultet u Splitu  
E-mail: [dragana.grubisic@efst.hr](mailto:dragana.grubisic@efst.hr)

## **ORGANIZACIJSKA KULTURA I POSLOVNA USPJEŠNOST PODUZEĆA: PERSPEKTIVA SUPARNIČKIH VRIJEDNOSTI U KONTEKSTU HRVATSKOG ICT SEKTORA**

UDK / UDC: 65.011.4:005.73(497.5)

JEL klasifikacija / JEL classification: D23, L20, M14, M15

DOI: 10.17818/EMIP/2020/2.1

Izvorni znanstveni rad / Original scientific paper

Primljeno / Received: 13. veljače 2020. / February 13, 2020

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 7. prosinca 2020. / December 7, 2020

### ***Sažetak***

*Cilj rada bio je istražiti povezanost organizacijske kulture i poslovne uspješnosti poduzeća. Za potrebe istraživanja organizacijska kultura je diferencirana prema tipologiji utemeljenoj na Modelu suparničkih vrijednosti. Empirijsko istraživanje je provedeno u 21 srednjem i velikom poduzeću ICT sektora hrvatskog gospodarstva. U tim je poduzećima ispitano ukupno 647 ispitanika. Rezultati istraživanja pokazali su da je organizacijska kultura bitna odrednica identiteta i sposobnosti srednjih i velikih poduzeća, pošto se pokazalo kako postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti poduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture. Dodatno, nađeno je da su poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom organizacijske kulture statistički značajno manje poslovno uspješna od svih ostalih srednjih i velikih poduzeća istraživanog sektora. Iako se pretpostavljalo da će poduzeća s dominantnim tržišnim tipom organizacijske kulture biti poslovno najuspješnija u svom sektoru, istraživanje je pokazalo da su to poduzeća s dominantnim adhokratskim tipom organizacijske kulture. Implikacije navedenih rezultata ovim su jasne. Poduzeća koja teže biti poslovno uspješnija trebala bi biti eksterno orijentirana i fleksibilna u svojem poslovanju.*

***Ključne riječi: organizacijska kultura, poslovna uspješnost, Model suparničkih vrijednosti.***

## 1. UVOD

Iako organizacijska kultura mnogim menadžerima, pa i teoretičarima, može izgledati suviše „meka“ i bez ekonomskih implikacija, upravo ona ima značajan utjecaj na brojne elemente organizacije i menadžmenta (Janićijević, 2013). Također, ona utječe i na ukupnu poslovnu uspješnost i razvoj poduzeća (Bahtijarević-Šiber, 1999), ponajviše zbog činjenice da određuje organizacijsko ponašanje i usmjerava sve aktivnosti zaposlenih (Hofstede, 1988). Postojeća istraživanja veze organizacijske kulture i poslovne uspješnosti uglavnom idu u pravcu otkrivanja mehanizama putem kojih organizacijska kultura utječe na poslovnu uspješnost, odnosno sadržaj organizacijske kulture koji vodi prema boljim poslovnim rezultatima. U tom kontekstu, fleksibilnost i eksterni fokus su one vrijednosti i prakse koje autori najviše povezuju s rastom poduzeća (Calori & Sarnin, 1991; Ogbonna & Harris, 2000; Homburg & Pflesser, 2000), što upućuje na zaključak da poduzeća koja ih ne njeguju mogu imati problema s rastom. I sam Schein (2004), koji je jedan od najvećih autoriteta u istraživanju organizacijske kulture, ističe kako organizacijska kultura može biti „čarobni štapić uspjeha“, ali isto tako i „tih ubojica“ poduzeća koje se ne prilagođava uvjetima u okruženju. To znači da utjecaj organizacijske kulture na poslovnu uspješnost može biti pozitivan, ali i negativan, što je ujedno i dominantan stav autora u recentnim istraživanjima. Međutim, istraživanje ove veze još uvijek motivira istraživače (glede načina, vrste kulture, količine empirijskih dokaza, klasifikacije izvedbi, itd.), a mnogi i ističu potrebu daljnjih istraživanja (Øgaard, Larsen & Mamburg, 2005; Yesil & Kaya, 2013).

U tom pravcu provelo se i ovo istraživanje. Njegova svrha je dobiti nove spoznaje o povezanosti organizacijske kulture i poslovne uspješnosti poduzeća. U utvrđivanju organizacijske kulture pošlo se od Modela suparničkih vrijednosti (engl. *Competing Values Framework*, CVF) autora Quinna i Rohrbaugha (1983), kojim bi se utvrdili tipovi organizacijskih kultura istraživanih poduzeća hrvatskog gospodarstva. Cilj rada je ispitati postoji li značajna razlika u njihovoj poslovnoj uspješnosti s obzirom na dominantne karakteristike organizacijskih kultura, te ukoliko postoji, utvrditi kakve su organizacijske kulture najuspješnijih, a kakve najmanje uspješnih poduzeća u odabranom sektoru.

## 2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANIH KONCEPATA

### 2.1. Organizacijska kultura

Intenzivniji interes istraživača za proučavanje organizacijske kulture primjetan je od 80-ih godina prošlog stoljeća, kada se nastojalo objasniti organizacijsko ponašanje u okvirima društvenih uvjeta toga vremena. No sam konstrukt, unatoč brojnim pokušajima, do danas nije jednoznačno definiran, a različitosti u definiranju treba potražiti u „različitim teorijskim pristupima autora u ovom području, različitim slojevima ili elementima kulture, njenoj multidimenzionalnosti, različitoj metodologiji istraživanja i pristupima mjerenju,

višestrukim determinantama, funkcijama i posljedicama kulture“ (Sušan, 2005, str. 37). Pojedini autori naglašavaju da organizacijsku kulturu nije niti moguće precizno definirati, jer je riječ o izrazito kompleksnom konstrukt. Ona predstavlja tzv. „meku“ varijablu organizacije, a takve su varijable uglavnom nevidljive i uopće čulima nedostupne, teže ih je uočiti, istraživati i mjeriti. Sve su to razlozi zbog kojih organizacijsku kulturu istraživači još uvijek nerado (i relativno malo) istražuju u domicilnoj organizacijskoj praksi. Ipak, u malobrojnim je istraživanjima (Bahtijarević-Šiber, 1992; Sušan, 2005; Lovrinčević, 2007; Rudelj, 2011; Buh, 2016) pokazano da se istraživanje organizacijske kulture, uz korištenje odgovarajućih modela, može relativno lako realizirati, te da takva istraživanja mogu imati i praktičan smisao za poduzeće i menadžment.

U definicijama organizacijske kulture većina autora spominje elemente, kao što su ponašanje, uvjerenja, mišljenje, vrijednosti i norme, što prije svega upućuje na način rada i života u poduzeću. Primjerice, Handy (1986) ju definira kao niz vrijednosti, normi i uvjerenja, a Bahtijarević-Šiber (1992) kao relativno trajan i specifičan sistem oblika ponašanja, vrijednosti, uvjerenja, normi i običaja koji određuju organizacijsko ponašanje, mišljenje i usmjeravaju sve aktivnosti pojedinaca i grupa koji ih sačinjavaju. Zanimljiva je definicija koju je ponudio Hofstade (1998), a u kojoj se navodi da je organizacijska kultura kolektivno „programiranje uma“ (engl. *software of the mind*). Navedena se sintagma ne interpretira doslovno da su ljudi programirani na isti način kao računala, već ona znači da svaki pojedinac posjeduje određene obrasce mišljenja, osjećanja i potencijalnog djelovanja koje je naučio tijekom života (sumu mentalnog programa) koji ga vode da se ponaša na više ili manje sličan način u sličnim situacijama (Jeknić, 2011).

Organizacijsku kulturu je moguće istraživati preko elemenata, snage ili tipova. Tipologije organizacijskih kultura nastajale su ili kao rezultat generalizacije iskustva autora (primjerice, Handy, 1978), ili kao rezultat empirijskog istraživanja (Cameron i Quinn, 1999), a razlikuju se ovisno o promatranim osnovnim kontekstnim svojstvima. U ovom je istraživanju korištena klasifikacija autora Camerona i Quinna (1999), izgrađena na CVF modelu, prema kojoj je moguće razlikovati sljedeća četiri tipa organizacijske kulture: *hijerarhijsku*, *tržišnu*, *klansku* i *adhokratsku*, a za koje se ispituje šest „sržnih apekata organizacijske kulture“ (Cameron i Quinn, 1999): dominantne karakteristike organizacije, osobine rukovoditelja, stil vođenja, čimbenici održavanja organizacije, strategija organizacije i glavna mjerila uspjeha. Integrativni pregled najvažnijih značajki za sva četiri tipa organizacijske kulture dan je u *tablici 1*.

Tablica 1

Karakteristike suparničkih vrijednosnih orijentacija u organizacijama s obzirom na tip organizacijske kulture

| Karakteristike suparničkih vrijednosnih orijentacija | Tipovi organizacijske kulture  |  |   |  |
|--|--|--|---|--|
|  | Adhokratska  | Klanska  | Tržišna   | Hijerarhijska  |
| Dominantne karakteristike kulture (vrijednosti)      | Samostalnost, izazovi, preispitivanje starih ideja, usmjerenost na detalje, vrednuju se vještine i sposobnosti | Povjerenje, razumijevanje, prijateljska atmosfera, pomaganje, vrednuje se individualni razvoj i potencijal | Mjerljivost radnih aktivnosti, natjecateljski duh, ciljevi, vrednuje se realizacija | Visoka specijalizacija u radu, konzistentnost, vrednuju se formalne kvalifikacije i znanja |
| Vodstvo (rukovodne uloge)                            | Poduzetnik   | Mentor   | Producent, režiser  | Koordinator  |
| Menadžment/stil vođenja                              | Participativni   | Podržavajući, orijentiran na ljude   | Orijentiran na zadatak/rezultate  | Formalan, direktivni   |
| Ključni čimbenici održavanja                         | Posvećenost razvoju, naglasak na usvajanju najnovijih trendova   | Lojalnost i uzajamno povjerenje  | Usmjerenost prema postignućima i ostvarenju ciljeva                                 | Formalna pravila i procedure   |
| Strategija   | Isprobavanje novih stvari i traženje novih prilika   | Razvoj ljudi, povjerenje, otvorenost i sudjelovanje  | Konkurentnost, ostvarenje ciljeva   | Učinkovitost, kontrola i rad bez teškoća   |
| Mjerila uspjeha                                      | Razvoj, pridobivanje resursa   | Razvoj ljudskih resursa, empatija, briga za ljude  | Vodstvo na tržištu, jasnoća ciljeva   | Pouzdana dostava, minimiziranje troškova, planiranje                                       |

Izvor: Prikaz autorica prema Quinn i Rohrbaugh (1985) i Cameron i Quinn (1999).

Za organizacijsku kulturu se često navodi kako ona predstavlja „integrator i regulator društvenih odnosa u poduzeću“ (Alvesson, 2002, str. 44). Ova metafora odlično ukratko opisuje koje funkcije organizacijska kultura ima u svakom poduzeću. Njezine funkcije se mogu razmatrati i kroz utjecaj na brojne elemente menadžmenta i organizacije, kao i na ukupnu poslovnu uspješnost i razvoj poduzeća. Naime, organizacijska kultura ima centralno mjesto u svim aspektima života organizacije, a ona onda iz jezgre utječe na, primjerice, strategiju (Gupta, 2011), vodstvo (Tsai, 2011), organizacijsku odanost (McKinnon, Harrison, Chow & Wu, 2003), organizacijsko učenje i upravljanje znanjem (Fleury, 2009; Freiling & Fichtner, 2010), jer kultura je ljepilo koje drži

organizaciju zajedno, kako bi se postigao željeni učinak. Kroz utjecaj na spomenute elemente, organizacijska kultura utječe i na poslovne rezultate koje organizacija ostvaruje. Pored toga, organizacijska kultura i izravno utječe na poslovnu uspješnost (Sackmann, 2010; Awadh & Alyahya, 2013).

## 2.2. Poslovna uspješnost

Poslovna uspješnost poduzeća definira se kao „operativna sposobnost zadovoljavanja želja ključnih organizacijskih interesnih skupina“ (Smith & Reece, 1999, str. 153), a njezino je mjerenje u funkciji kontrole rezultata poduzeća. Suvremeni sustavi mjerenja poslovne uspješnosti, uz tradicionalne financijske pokazatelje, u analizu uvode i nefinancijske pokazatelje, kao što su: zadovoljstvo kupaca, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstvo zaposlenika, društvena odgovornost, ostvarenje strateških ciljeva i slično. Tako je razvijen čitav niz novih okvira za mjerenje performansi, kao što su: karta uravnoteženih ciljeva (engl. *Balanced Scorecard Concept*, BSC), upravljanje temeljeno na vrijednosti (engl. *Value Based Management*, VBM), poslovna izvrsnost (engl. *Business Excellence*), cjelokupno upravljanje kvalitetom (engl. *Total Quality Management*, TQM) itd. No unatoč nastojanjima da se intenzivira uporaba nefinancijskih (posebice subjektivnih) pokazatelja, financijski pokazatelji ipak su oni koji se još uvijek u najvećoj mjeri koriste, kako u inozemnoj (Coram, Mock & Monroe, 2011), tako i u domicilnoj istraživačkoj praksi (Vrdoljak-Raguž, 2010). Razlog tomu ponajviše je činjenica da se ti pokazatelji za sva poduzeća utvrđuju na isti način te tako olakšavaju provedbu istraživanja, analizu rezultata i generiranje zaključaka. Dodatni razlog treba tražiti u činjenici da „poduzeća u pravilu imaju poteškoće kod korištenja nefinancijskih mjerila, koje su posljedica prepreka koje se javljaju prilikom osmišljavanja sustava za mjerenje i praćenje nefinancijskih performansi, a vezane su uz troškove, vrijeme, a nekad i nedostatak pouzdanosti u takva mjerila“ (Bakotić, 2009, str. 166). Stoga se znanstvenici vrlo često iznova vraćaju financijskim pokazateljima kao osnovnim indikatorima poslovne uspješnosti, što je slučaj i u ovom istraživanju. Poslovna uspješnost se tako ovdje analizira putem pokazatelja profitabilnosti (neto profitne marže, povrata na imovinu - ROA, povrata kapitala - ROE), pokazatelja likvidnosti (koeficijenta tekuće likvidnosti), pokazatelja zaduženosti (koeficijenta zaduženosti) te indeksa Altman Z-skor kao sintetičkog pokazatelja financijske uspješnosti poduzeća. Izbor spomenutih pokazatelja temeljio se na činjenici da u najvećoj mjeri pokrivaju najširi opseg poslovanja poduzeća prikazujući njegovu poslovnu uspješnost.

## 2.3. Povezanost organizacijske kulture i poslovne uspješnosti

Kako je već rečeno, postojeća istraživanja sugeriraju da je organizacijska kultura izravno povezana s poslovnom uspješnosti poduzeća. No osnovno pitanje koje se odnosi na ovaj utjecaj jest: čime to organizacijska kultura utječe na

poslovne rezultate? Dosadašnja istraživanja koja su se bavila spomenutom problematikom moguće je svrstati u tri faze. U prvoj fazi, koja je trajala od samih početaka istraživanja fenomena organizacijske kulture pa do 80-ih godina prošlog stoljeća, autori su dosta nekritički i intuitivno pisali o odnosu kulture i poslovne uspješnosti, a ovaj odnos većinom nije provjeravan empirijskim putem. U tim je radovima dominantan stav autora bio da je snaga kulture, a ne njen sadržaj ili tip, ključan faktor utjecaja na poslovnu uspješnost. U drugoj fazi, koja obuhvaća 80-e i 90-t godine prošlog stoljeća, dio autora ovaj utjecaj dovodi u pitanje i pretežito ga osporava, ali je to osporavanje ostalo više teorijsko i intuitivno, uz izostanak empirijske potvrde. Tek 90-ih godina prošlog stoljeća autori počinju intenzivnije empirijski istraživati ovaj utjecaj. U tim radovima značajan broj istraživača ukazuje na činjenicu da ka boljim poslovnim rezultatima ne mogu voditi pojedinačne, izolirane vrijednosti i norme, već samo njihova konfiguracija (Xin, Tsui, Wang, Zhang & Chen, 2002), a konfiguracije međusobno konzistentnih pretpostavki, vrijednosti i normi nisu ništa drugo nego tipovi organizacijskih kultura (Janićijević, 2013, str.438). Zbog toga je važno identificirati koji tipovi organizacijske kulture vode ka boljim poslovnim rezultatima, što opravdava važnost predmetnog istraživanja. Recentna istraživanja povezanosti organizacijske kulture i poslovne uspješnosti tako većinom polaze od određene klasifikacije kulturnih modela i utvrđuju koji od njih implicira bolje poslovne rezultate (Fekete & Bocskei, 2011; Han, 2012; Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez & Sanz-Valle, 2016). Smatra se da organizacijska kultura može biti izvor održive konkurentne prednosti poduzeća (Tharp, 2009) i „jedna od skrivenih snaga uspješnog poslovanja“ (Acar & Acar, 2014, str. 21), ali i suprotno, može predstavljati prepreku u izgradnji ključnih kompetencija koje vode prema konkurentskoj prednosti, a time i prema boljim poslovnim rezultatima (Kandula, 2006). Spomenuto predstavlja okvir za postavljanje prve hipoteze istraživanja, prema kojoj poduzeća s različitim dominantnim tipovima organizacijske kulture nisu jednako poslovno uspješna, odnosno:

*H1. Postoji statistički značajna razlika u poslovnoj uspješnosti poduzeća s obzirom na njihov dominantan tip organizacijske kulture.*

Postavljena hipoteza implicira definiranje tipova dominantnih kultura koje bi trebale generirati bolje, odnosno lošije poslovne rezultate. Općenito govoreći, smatra se kako kompetitivni tipovi kulture imaju pozitivan, dok hijerarhijski tipovi kulture imaju negativan utjecaj na poslovnu uspješnost, za što postoji i određena količina empirijskih dokaza (Fekete & Bocskei, 2011; Kotrba, Gillespie, Schmidt, Smerek, Ritchie & Denison, 2012; Han, 2012). S obzirom da su neke od glavnih karakteristika hijerarhijskog tipa organizacijske kulture strogo definirane procedure i propisi, naglašavanje pravila, te istovremeno interna orijentiranost (Cameron & Quinn, 1999), može se pretpostaviti da su poduzeća koja imaju dominantan hijerarhijski tip kulture ta koja imaju najviše poteškoća u pravovremenom odgovoru na promjene u okolini (Denison & Mishra, 1995), što se onda održava i na njihovu poslovnu uspješnost. Stoga druga istraživačka hipoteza glasi:

*H 2. Poduzeća koja imaju dominantan hijerarhijski tip organizacijske kulture statistički su značajno manje poslovno uspješna od poduzeća s dominantnim adhokratskim, tržišnim, ili klanskim tipom organizacijske kulture.*

S druge strane, tržišna organizacijska kultura, prema Modelu suparničkih vrijednosti, usmjerena je na postignuća, uz izraženu težnju prema pobjeđivanju i dostizanju tržišnog vodstva. Za spomenute se karakteristike općenito smatra da pozitivno utječu na poslovne rezultate poduzeća (Deal & Kennedy, 1983; Narver & Slater, 1990; Furnham, 1997), posebno kada se oni mjere tržišnim postignućima. Nadalje, za ovu je organizacijsku kulturu karakterističan eksterni fokus, a u većem broju studija je pokazan njezin pozitivan utjecaj na niz pokazatelja efektivnosti i efikasnosti (Peters & Waterman, 1982; Homburg & Pflesser, 2000). Han, Kim & Srivastava (1998) navode kako se ovaj tip organizacijske kulture sve više smatra ključnim elementom superiornog poslovanja poduzeća. Stoga se pretpostavlja da će poduzeća s dominantnim tržišnim tipom kulture imati najveću poslovnu uspješnost, te se postavlja treća istraživačka hipoteza koja glasi:

*H3. Poduzeća koja imaju dominantan tržišni tip organizacijske kulture statistički su značajno poslovno uspješnija od poduzeća s dominantnim adhokratskim, klanskim, ili hijerarhijskim tipom organizacijske kulture.*

### **3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno na srednjim i velikim poduzećima u sektoru informacijsko-komunikacijske tehnologije (engl. *Information and Communications Technology*, ICT), u Republici Hrvatskoj. ICT sektor je odabran zbog njegovog rastućeg utjecaja na cjelokupnu ekonomiju i društvo. U strateškom dokumentu „Hrvatska u 21. stoljeću – Informacijska i komunikacijska tehnologija” donesenom 2002. godine, ovaj je sektor prepoznat kao proizvodna grana, a u „Industrijskoj strategiji Republike Hrvatske 2014.-2020.” po prvi je put označen kao strateška grana, pokretač rasta, zaposlenosti i proizvodnosti. ICT sektor je odabran za istraživanje i zbog bogatstva područja koje pokriva i brojnosti njegovih korisnika, zbog čega implikacije istraživanja mogu biti od velikog značaja.

Mala poduzeća u ovom istraživanju nisu uzeta u razmatranje, jer u srednjim i velikim poduzećima postoji veći broj zaposlenih, a anketiranje većeg broja zaposlenih izuzetno je važno u istraživanju organizacijske kulture te daje više elemenata za generiranje bitnih zaključaka u odnosu prema ispitivanju nekoliko radnika u malim poduzećima. Naime, da bi se dobila jasna slika o organizacijskoj kulturi, poželjno je ispitati veći broj članova organizacije (jer ona je kolektivna, a ne individualna), što je dosad u istraživanjima vrlo često bilo zanemareno (primjerice, Obendhain i Johnson, 2004; Leal-Rodríguez, Ariza-Montes, Morales-Fernández & Eldridge, 2015; Buh, 2016; Naranjo-Valencia i dr., 2016). Ispravnost ovakvog postupka potvrđuje i stav jednog od autoriteta

organizacijske kulture Edgara Scheina koji kaže: “*Skupine su te koje njeguju kulturu, a ne pojedinci, pa ju je jedino u skupinama i moguće dijagnosticirati. Optimalna skupina može uključivati deset do pedeset ljudi, izabranih kako bi predstavljali presjek organizacije u odnosu na bavljenje postojećim problemom...*“ Broj upitnika koji je dostavljan poduzećima ovisio je o ukupnom broju zaposlenih dotičnog poduzeća, na način da se slijedio princip optimalne skupine, tj. između 10 i 50 zaposlenika, pri čemu je broj podijeljenih upitnika po poduzeću bio veći od preporučenog. Pritom, u suradnji s odjelima ljudskih resursa, u uzorak se za svako poduzeće nastojalo uključiti sve relevantne kategorije zaposlenika, uzimajući u obzir hijerarhijsku razinu (rukovoditelji, izvršitelji), poslovnu funkciju (razvoj proizvoda i poslovanja, marketing, financije itd.) i godine rada u poduzeću.

Za istraživanje organizacijske kulture korišten je OCAI instrument (engl. *Organizational Culture Assessment Instrument*) autora Camerona & Quinna (1999), koji je izgrađen na CVF modelu. Svaki tip organizacijske kulture (hijerarhijske, adhokratske, klanske i tržišne) ispitivan je uz pomoć šest tvrdnji. Zbog jednostavnije provedbe, umjesto originalne verzije s ipsativnim mjerenjem (rangiranjem) upotrijebljena je inačica s Likertovom skalom s pet stupnjeva intenziteta. Istraživanje je u poduzećima provedeno u razdoblju od listopada 2018. do kraja siječnja 2019.

Financijski pokazatelji istraživanih poduzeća (neto profitna marža, ROA, ROE, koeficijent tekuće likvidnosti, koeficijent zaduženosti, Altmanov Z-score) preuzeti su iz baze podataka Poslovna Hrvatska, a odnose se na razdoblje od 2014. do 2018. godine.

#### 4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanjem je obuhvaćeno 21 srednje i veliko poduzeće ICT sektora, što čini 28,4 % osnovnog skupa. U poduzećima je distribuirano ukupno 1.300 upitnika, a vraćeno je njih 717. 70 upitnika nije bilo valjano, te su eliminirani za daljnju obradu. Postotak vraćenih (i ispravno popunjenih) upitnika kreće se od 36,0 do 68,0 % (od podijeljenih 30 do 200 upitnika po poduzeću), što se može smatrati zadovoljavajućim, pogotovo ako se u obzir uzme činjenica da se kao granična stopa povrata u istraživanjima najčešće postavlja stopa od 20,0 % (Pološki Vokić, 2004). U konačnici su rezultati istraživanja dobiveni temeljem odgovora 647 ispitanika, a njihova socio-demografska obilježja prikazana su u *tablici 2*.



Tablica 2.

## Socio-demografska obilježja ispitanika (N=647)

| Obilježje          | Modalitet          | Broj ispitanika |          |
|--------------------|--------------------|-----------------|----------|
|                    |                    | Frekvencija     | Postotak |
| Spol               | Muški              | 399             | 62,8     |
|                    | Ženski             | 248             | 38,2     |
| Dob                | do 30 godina       | 150             | 23,2     |
|                    | od 30 do 40 godina | 218             | 33,7     |
|                    | od 40 do 50 godina | 176             | 27,2     |
|                    | od 50 do 60 godina | 80              | 12,3     |
|                    | više od 60 godina  | 23              | 3,6      |
| Razina obrazovanja | SSS                | 225             | 34,8     |
|                    | VŠS / prvostupnik  | 109             | 16,8     |
|                    | VSS / mag.         | 290             | 44,8     |
|                    | mr.sc. / dr.sc.    | 14              | 2,2      |
|                    | Ostalo             | 9               | 1,4      |
| Tip zaposlenosti   | na neodređeno      | 509             | 78,7     |
|                    | na određeno        | 138             | 21,3     |

Izvor: Rezultati istraživanja.

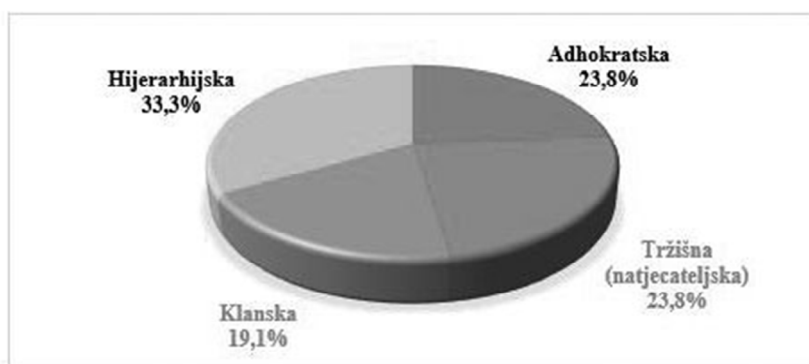
Kako se vidi iz *tablice 2*, većina ispitanih zaposlenika su muškarci, njih 62,8 %, što odgovara podatku DZS da je većina svih zaposlenih u ICT sektoru Republike Hrvatske muškog spola (Državni zavod za statistiku [DZS], 2018). Time se potvrđuje i percepcija poslova u ICT sektoru kao „muških“ zanimanja. Čak 23,2 % zaposlenika u istraživanom uzorku je mlađe od 30 godina. U rasponu od 30 do 40 godina nalazi se 33,7 % ispitanika, a u dobi od 40 do 50 godina njih 27,2 %. U istraživanom uzorku najmanje je zaposlenika koji pripadaju najstarijoj dobnoj skupini (više od 60 godina), njih 3,6 %. Više od 60 % zaposlenika ima završenu neku od razina visokoškolskog obrazovanja. Preciznije, njih 34,8 % ima završenu srednju školu, 16,8 % višu školu, a 44,8 % visoku školu (diplomski studij). Ovo je logičan rezultat, budući da je viša i visoka stručna sprema vrlo često preduvjet za kvalitetnog ICT stručnjaka. 78,7 % zaposlenika iz istraživanog uzorka zaposleno je „na neodređeno“, dok je „na određeno“ zaposleno njih 21,3 %.

Pouzdanost korištenih mjernih ljestvica provjerena je na više načina (Churchill, 1979): izračunom Cronbach alfa koeficijentata, CITC-om (engl. *Corrected-Item Total Correlation*), te izračunom kolika bi bila vrijednost Cronbach alfa koeficijenta, ukoliko bi se pojedina tvrdnja izbacila iz odgovarajuće mjerne ljestvice (engl. *Cronbach's Alpha if Item Deleted*). Dobiveni su sljedeći koeficijenti Cronbach alfa: adhokratska organizacijska kultura  $\alpha = 0,861$ ; tržišna (natjecateljska) organizacijska kultura  $\alpha = 0,775$ ; klanska organizacijska kultura  $\alpha = 0,747$ ; hijerarhijska organizacijska kultura  $\alpha = 0,785$ , te se može zaključiti kako primijenjene mjerne ljestvice posjeduju zadovoljavajuću razinu pouzdanosti, budući da svi koeficijenti premašuju preporučanu vrijednost

od 0,7 (Rozga, 2015). Dodatno, sve dobivene CITC vrijednosti veće su od preporučene razine od 0,25 (Varma, 2006), a izbacivanje bilo koje od tvrdnji ne bi imalo nikakav utjecaj na povećanje Cronbach alfa koeficijenta bilo koje od mjernih ljestvica. Dapače, smanjilo bi njegovu vrijednost.

Prikladnost OCAI instrumenta za mjerenje organizacijske kulture u hrvatskim poduzećima ispitana je faktorskom analizom. Visoka vrijednost Kaiser-Meyer-Olkin pokazatelja ( $KMO = 0,862$ ), te visoka razina signifikantnosti prema Bartlettovom testu sferičnosti ( $\chi^2 = 5024,012$ ;  $df = 276$ ;  $p < 0,001$ ) potvrdili su prikladnost podataka za provođenje faktorske analize. Dobivene vrijednosti Kolmogorov-Smirnov testa ukazale su da kriterij normalnosti nije podržan, te je kao metoda ekstrakcije faktora korištena Analiza glavnih faktora (engl. *Principal Axis Factoring*, PAF). Početnom provedbom analize PAF metodom, uz Kaiserov kriterij da vrijednost karakterističnog korijena (engl. *eigenvalues*) treba biti veća od jedan, izdvojena su četiri faktora. Uz PAF metodu ekstrakcije, rotacija faktora provedena je ortogonalnom metodom Varimax s Kaiser normalizacijom (engl. *Varimax with Kaiser Normalization*) kako bi se utvrdilo koje čestice tvore četiri skupine združene u faktore. Dobivena matrica faktorske strukture pokazala je da je većina faktorskih opterećenja veća od 0,6, što ukazuje na relativno visoku korelaciju izlučenih faktora i pojedinačnih čestica, te da izdvojeni faktori u potpunosti odgovaraju teorijskim postavkama budući da: prvi faktor objedinjuje tvrdnje koje opisuju karakteristike adhokratske organizacijske kulture; drugi faktor uključuje tvrdnje čiji sadržaji opisuju hijerarhijsku organizacijsku kulturu; treći faktor objedinjuje tvrdnje koje opisuju tržišnu (natjecateljsku) organizacijsku kulturu; te da četvrti faktor uključuje tvrdnje koje se odnose na klansku organizacijsku kulturu.

Za svako od 21 istraživanog poduzeća je temeljem iskaza ispitanika određen njegov dominantan tip organizacijske kulture. Dobiveni rezultati prikazani su *grafikonom 1*.



Grafikon 1. Struktura uzorkovanih poduzeća prema dominantnom tipu organizacijske kulture

Izvor: Rezultati istraživanja.

Iz dobivenih rezultata je proizašlo kako sedam istraživanih poduzeća (njih 33,3 %) imaju dominantan hijerarhijski tip kulture, po pet poduzeća ima dominantan adhokratski (23,8 %) odnosno tržišni (23,8 %) tip organizacijske kulture, dok četiri poduzeća (19,1 %) imaju dominantan klanski tip organizacijske kulture. Slijedeći pristup autora Bradley, Pridmore & Byrd (2006) te Buh (2016), a na temelju dobivenih rezultata, formirane su četiri skupine poduzeća prema dominantnom tipu kulture, a zatim su navedene skupine uspoređene prema odabranim financijskim pokazateljima. Prethodno je nekoliko financijskih pokazatelja za koje je utvrđeno da predstavljaju univarijatne ekstreme (engl. *outliers*) isključeno iz analize. Rezultati proizašli iz provedene analize prikazani su tablicom 3.

Tablica 3.

Poslovna uspješnost poduzeća s obzirom na dominantan tip organizacijske kulture

| Pokazatelj poslovne uspješnosti | Poduzeća s dominantnom adhokratskom kulturom (I. skupina) | Poduzeća s tržišnom kulturom (II. skupina) | Poduzeća s klanskom kulturom (III. skupina) | Poduzeća s hijerarhijskom kulturom (IV. skupina) | F       | Sig.  |
|---------------------------------|---|--|---|--|---------|-------|
| Neto profitna marža             | 19,2  | 10,8                                       | 9,3   | 5,1  | 8,906*  | 0,000 |
| ROA                             | 36,6  | 15,9                                       | 8,2   | 2,5  | 30,239* | 0,000 |
| ROE                             | 61,1  | 24,2                                       | 15,2  | 4,5  | 34,500* | 0,000 |
| Koeficijent tekuće likvidnosti  | 3,2   | 2,7  | 1,3   | 1,2  | 8,642*  | 0,000 |
| Koeficijent zaduženosti         | 0,4   | 0,3  | 0,7   | 0,5  | 3,618*  | 0,016 |
| Altmanov Z-score                | 4,9   | 3,8  | 2,5   | 1,3  | 21,908* | 0,000 |

\* statistički značajna razlika aritmetičkih sredina ( $p < 0,05$ )

Izvor: Rezultati istraživanja.

U literaturi ne postoji neka jedinstvena referentna mjera za neto profitnu maržu, budući da ovaj pokazatelj ovisi o nizu čimbenika (strukturi tržišta, vrsti dobara koja se prodaju, porezno priznatim troškovima i drugo), ali se teži maksimalizaciji istog, čime se osigurava veća profitabilnost poslovanja. Iz prikazanih je rezultata vidljivo da su poduzeća iz prve skupine najprofitabilnija, dok su poduzeća iz četvrte skupine najmanje profitabilna. Preciznije, za poduzeća s dominantnim adhokratskim tipom kulture udio neto dobiti u ukupnim prihodima u prosjeku iznosi 19,2 %, dok za poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom kulture ovaj udio iznosi 5,1 %.

Kada je o ROA i ROE riječ, kod ovih se pokazatelja također teži njihovoj maksimalizaciji s ciljem postizanja veće razine profitabilnosti poslovanja poduzeća. Iz *tablice 3* se može uočiti kako su za poduzeća s dominantnim adhokratskim tipom kulture, ali i za poduzeća s dominantnim tržišnim tipom kulture, prosječne vrijednosti ROA i ROE vrlo visoke. Primjerice, analizirana poduzeća koja pripadaju prvoj skupini na jednu kunu angažirane ukupne imovine u prosjeku generiraju 0,366 kuna neto dobiti prije kamata, dok im je jedna kuna angažiranog vlastitog kapitala generirala čak 0,611 kuna neto dobiti. Iz navedenog se može zaključiti kako je riječ o poduzećima koja imaju izuzetno dobru sposobnost korištenja vlastite imovine za stvaranje profita, kao i stvaranja dodane vrijednosti za svoje vlasnike. Poduzeća iz treće i četvrtke skupine također su profitabilna, ali su njihovi ROA i ROE u prosjeku znatno niži.

Uspješnost poslovanja poduzeća često se ocjenjuje i usporedbom pokazatelja ROA i ROE. Iz *tablice 3* se vidi da je za sve skupine poduzeća ROE veći od ROA, odnosno da rentabilnost vlastitoga kapitala nadmašuje rentabilnost imovine, što znači da analizirana poduzeća ostvaruju povrat koji je veći od prosječnog troška tuđeg kapitala.

Kada je o likvidnosti poduzeća riječ, može se uočiti da su vrijednosti koeficijenta tekuće likvidnosti za prvu i drugu skupinu poduzeća iznad razine od 2,00, koja se obično uzima kao kontrolna referentna mjera (Vidučić, 2008), što znači da ova poduzeća imaju i do, primjerice, 3,2 ili 2,7 puta više kratkotrajne imovine u odnosu prema tekućim obvezama. Može se zaključiti kako poduzeća s dominantnim adhokratskim, kao i poduzeća s dominantnim tržišnim tipom organizacijske kulture nemaju problema s održavanjem likvidnosti. Prosječna vrijednost koeficijenta tekuće likvidnosti za druge dvije skupine poduzeća iznosi 1,3, odnosno 1,2, što može upućivati na zaključak da poduzeća s dominantnim klanskim i poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom kulture imaju poteškoća s upravljanjem kratkotrajnom imovinom, nekonkurentne zalihe ili da pak slabo koriste kratkoročne kredite.

Analiza zaduženosti je pokazala kako tri od četiri skupine poduzeća pokrivaju obveze prema svojim kreditorima i investitorima bez teškoća, jer im koeficijent zaduženosti ne premašuje referentnu vrijednost od 0,5 (Žager, Mamić Sačar, Sever & Žager, 2008). Tako se, primjerice, poduzeća s dominantnim tržišnim tipom kulture u prosjeku financiraju 70 % vlastitim kapitalom, a samo 30 % dugom. Međutim, kada je riječ o poduzećima s dominantnim klanskim tipom kulture, relativno visoka vrijednost koeficijenta (0,7) upućuje na zaključak da su obveze poduzeća iz ove skupine velike. Viši pokazatelj koeficijenta zaduženosti ujedno znači i da su poduzeća rizičnija i da moraju plaćati veće troškove kamata.

Analiza sintetičkog pokazatelja Z-score rezultirala je zaključkom kako su poduzeća iz prve dvije skupine financijski zdrava poduzeća, pošto im vrijednosti ovog pokazatelja poprilično prelazi referentnu mjeru od 2,6, dok poduzeća iz treće i četvrtke skupine posluju u tzv. „sivoj zoni“ (Zenerović & Peruško, 2006, str. 143).

Rezultati provedene jednosmjerne analize varijance (engl. *One-Way Analysis of Variance*, ANOVA) pokazali su da, s obzirom na dominantan tip organizacijske kulture poduzeća, postoje statistički značajne razlike u neto profitnoj marži ( $F=8,906$ ;  $p=0,000$ ), ROA ( $F=30,239$ ;  $p=0,000$ ), ROE ( $F=34,500$ ;  $p=0,000$ ), koeficijentu likvidnosti ( $F=8,642$ ;  $p=0,000$ ), koeficijentu zaduženosti ( $F=3,618$ ;  $p=0,016$ ), kao i Altmanovom Z-scoru ( $F=21,908$ ;  $p=0,000$ ). Ovim je nalazom hipoteza H1 potvrđena.

Analiza provedena *post hoc* Fisherovim testom najmanje značajne razlike (eng. *Least significant difference*, LSD) pokazala je kako su poduzeća iz prve, kao i poduzeća iz druge skupine, statistički značajno poslovno uspješnija od poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom kulture. Poduzeća s dominantnim klanskim tipom kulture također imaju veću poslovnu uspješnost od poduzeća s dominantnim hijerarhijskim tipom. Iako statistički značajna razlika između treće i četvrte skupine poduzeća nije zabilježena za sve financijske pokazatelje, za Altman Z-score, čiji se izračun temelji na nizu relevantnih aspekata poslovanja poduzeća koji su ključni za njegov uspjeh, jest ( $p=0,010$ ,  $p<0,05$ ). Može se zaključiti kako je hipoteza H2 potvrđena, odnosno da su poduzeća koja imaju dominantan hijerarhijski tip organizacijske kulture statistički značajno manje poslovno uspješna od poduzeća s dominantnim adhokratskim, tržišnim, ili klanskim tipom organizacijske kulture.

Iz rezultata prikazanih *tablicom 3* je vidljivo kako su poduzeća s dominantnim adhokratskim tipom kulture ta koja imaju najveću poslovnu uspješnost, a ne poduzeća s dominantnim tržišnim tipom kulture, kako se inicijalno pretpostavljalo. *Post hoc* analiza, provedena prema LSD proceduri, je pokazala kako su poduzeća iz prve skupine statistički značajno poslovno uspješnija od poduzeća iz sve tri preostale skupine. Stoga se hipoteza H3 mora **odbaciti**. Očito je da za postizanje superiornih poslovnih rezultata nije dovoljna samo eksterna orijentiranost (usredotočenost na događaje izvan organizacije), već je nužna i fleksibilnost u poslovanju.

## 5. ZAKLJUČAK

Istraživanje čiji su rezultati prikazani u ovom radu pokazalo je kako postoji značajna razlika u poslovnoj uspješnosti poduzeća s obzirom na konfiguraciju njihovih organizacijskih kultura. Navedeno upućuje na zaključak da bi, u cilju poboljšanja poslovnih rezultata, menadžment poduzeća posebnu pažnju trebao posvetiti organizacijskoj kulturi svojeg poduzeća. Istraživanje je također pokazalo da poduzeća s dominantnim adhokratskim tipom kulture imaju najbolje poslovne rezultate, što znači da za postizanje iznadprosječnih rezultata u odnosu prema konkurentima nije dovoljna samo eksterna orijentiranost poduzeća ili fleksibilnost, već se poduzeća trebaju usmjeriti na oboje. Preciznije, vodstvo organizacije bi dugoročno kod zaposlenika trebalo poticati vrijednosti kao što su preuzimanje rizika, kreativnost, posvećenost detaljima i kontinuirano preispitivanje minulog rada, te opetovano stavljati pred njih nove poslovne

izazove i raditi na tome da ih što više zaposlenika rado prihvaća, pošto se pokazalo kako poduzeća čije organizacijske kulture njeguju navedene vrijednosti imaju značajno veću poslovnu uspješnost od svojih konkurenata. Nadalje, iako su formalne kvalifikacije i znanja neosporno važni, oni bi se trebali smatrati nužnim, ali nikako dovoljnim uvjetom, a posebno bi se trebale cijeniti i valorizirati vještine i sposobnosti. Vođe bi trebale djelovati prvenstveno kao poduzetnici, u puno manjoj mjeri kao upravitelji.

Iz istraživanja također proizlazi da poduzeća koja teže biti što uspješnija trebaju strategije svojeg poslovanja temeljiti prvenstveno na traženju novih prilika i pribavljanju novih resursa, a ne na minimiziranju troškova i inzistiranju na pouzdanoj dostavi i radu bez teškoća. Potonje može biti važno za poslovanje, ali nikako ne bi smjelo biti primarno. Zanimljivo je da je istraživanje pokazalo kako veliki broj ispitanika upravo spomenute karakteristike drži ključnima u poslovanju svog poduzeća, čak i u onim poduzećima u kojima se hijerarhijski tip organizacijske kulture nije pokazao dominantan.

Svako istraživanje, pa tako i ovo, ima neka ograničenja koja je potrebno uzeti u obzir prilikom interpretacije rezultata i donošenja zaključaka. Za potrebe istraživanja organizacijska je kultura diferencirana prema odabranoj tipologiji. Poznavanje tipova organizacijske kulture korisno je za svakog istraživača, ali i menadžera jer omogućuje da se relativno brzo i jednostavno ocijeni konkretna organizacijska kultura i razumiju njezine karakteristike i implikacije koje ima. No upravo ono što je glavna prednost tipova organizacijske kulture je ujedno i njihov osnovni nedostatak. Oni prikazuju organizacijsku kulturu jednostavnijom nego što ona u stvarnosti jest. Simplifikacija kulture je zapravo prirodna posljedica istraživanja kulture s namjerom da se njome upravlja. Samo tako pojednostavljena kultura postaje „upravljiva“. No svatko tko koristi klasifikaciju tipova kultura da bi razumio i ocijenio neku konkretnu organizaciju, mora imati u vidu ovo ograničenje.

Uzorak poduzeća može se smatrati još jednim ograničenjem ovog istraživanja. Naime, uzorak poduzeća bio je relativno malen (iako je zapravo bio malen i osnovni skup). Svakako bi bilo bolje da je analizom bio obuhvaćen veći broj poduzeća (barem 30), ali dobiveni uzorak je najbolje što se uz sve napore moglo postići, s obzirom da je u svakom poduzeću trebalo ispitati veći broj zaposlenika te da su se ispitivale vrlo osjetljive dimenzije poslovanja. Ipak, ako se u obzir uzme da su u većini dosadašnjih istraživanja organizacijske kulture, iz kojih su istraživači izvodili dalekosežne zaključke, ispitivane samo vrijednosti ili norme menadžera, zanemarujući činjenicu da organizacijska kultura predstavlja kognitivne strukture koje su zajedničke većini zaposlenih, te da je u ovom istraživanju za svako poduzeće ispitan veći broj zaposlenika i menadžeri, može se zaključiti da je učinjen barem maleni korak naprijed. No većim i reprezentativnijim uzorkom poduzeća svakako bi se postigla bolja valjanost i mogućnost poopćavanja rezultata.

U radu je kultura diferencirana prema tipologiji izgrađenoj na Modelu suparničkih vrijednosti. Buduća istraživanja mogla bi koristiti i neke druge tipologije.

## LITERATURA

Acar, A. Z. & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3 (3), 18 - 31. <https://doi.org/10.5195/emaj.2014.47>

Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. London: Sage Publications.

Awadh, A.M. & Alyahya, M.S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2 (1), 168 - 175.

Bahtijarević-Šiber, F. (1999). *Menadžment ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing.

Bakotić, D. (2009). *Međuovisnost zadovoljstva na radu radnika znanja i organizacijskih performansi*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Bradley, R. V., Pridmore, J. L., & Byrd, T. A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: an empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 267-294. <https://doi.org/10.2753/mis0742-122230211>

Buh, B. (2016). *Approaches towards business process management adoption under different organizational cultures*. Doktorska disertacija. Ljubljana: Faculty of Economics.

Calori, R. & Sarmin, P. (1991). Corporate Culture and economic performance: A French study. *Organization Studies*, 12 (1), 49 - 74. <https://doi.org/10.1177/017084069101200104>

Cameron, K.S. i Quinn, R.E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture based on the competing values framework*. Boston: Addison –Wesley. <https://doi.org/10.1108/jocm.2000.13.3.300.1>

Churchill, G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64–73. <https://doi.org/10.2307/3150876>

Coram, J. P., Mock, J. T. & Monroe, S. G. (2011). Financial analysts' evaluation of enhanced disclosure of non-financial performance indicators. *The British Accounting Review*, 43 (2), 87 - 101. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.02.001>

Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1983). Culture: A new look through old lenses. *The journal of applied behavioral science*, 19 (4), 498 - 505. <https://doi.org/10.1177/002188638301900411>

Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204 - 223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>

Državni zavod za statistiku (2018). *Podaci o poslovnim subjektima: Strukturno-poslovni pokazatelji*. Zagreb.

Fekete, H. & Bocskei, E. (2011). Cultural waves in company performance. *Research Journal of Economics, Business and ICT*, 3, 38-42.

Fleury, M. T. L. (2009). Organizational culture and the renewal of competences. *BAR-Brazilian Administration Review*, 6 (1), 1 - 14. <https://doi.org/10.1590/s1807-76922009000100002>

Freiling, J. & Fichtner, H. (2010). Organizational culture as the glue between people and organization: A competence-based view on learning and competence building. *German Journal of Human Resource Management*, 24 (2), 152 - 172. <https://doi.org/10.1177/239700221002400204>

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behavioural Work*. Brighton, New York: Psychology Press Ltd.

Gupta B. (2011). A comparative study of organizational strategy and culture across industry. *Benchmarking: An International Journal*, 18(4), 510-528. <https://doi.org/10.1108/14635771111147614>

Han, H. J. (2012). The relationship among corporate culture, strategic orientation, and financial performance. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53 (3), 207 - 219. <https://doi.org/10.1177/1938965512443505>

Han, J. K., Kim, N. & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?. *The Journal of marketing*, 62 (October), 30 - 45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200403>

Handy, C. B. (1978). *Gods of management: How they work, and why they will fail*. London: Souvenir Press.

Handy, C. B. (1986). *Understanding Organizations*. 3. izd. Harmondsworth: Penguin Books.

Hofstede, G. (1988). The confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16 (4), 4 - 22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(88\)90009-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(88)90009-5)

Hofstede, G. (1998). Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*, 19 (3), 477 - 493. <https://doi.org/10.1177/017084069801900305>

Homburg, C. & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37 (4), 449-462. <https://doi.org/10.1509/jmkr.37.4.449.18786>

Janićević, N. (2013). *Organizaciona kultura i menadžment*. Beograd: Ekonomski fakultet Univerziteta u Beogradu.

Jeknić, R. (2011). Kulture i organizacije: Organizacijske kulture Geerta Hofstede. *Zbornik radova Pravnog fakulteta u Splitu*, 48 (1), 103 - 123.

Kandula, S.R. (2006). *Performance Management*, New Delhi: Prentice Hall of India.

Kotrba, L. M., Gillespie, M. A., Schmidt, A. M., Smerek, R. E., Ritchie, S. A. & Denison, D. R. (2012). Do consistent corporate cultures have better business performance? Exploring the interaction effects. *Human relations*, 65 (2), 241 -262. <https://doi.org/10.1177/0018726711426352>

Leal-Rodríguez, A., Ariza-Montes, J. A., Morales-Fernández, E., & Eldridge, S. (2015, April). The effects of organizational culture typologies on unlearning and innovation capabilities. *Academic Conferences International Limited*, 217-226.



Lovrinčević, M. (2007). Organizational Culture Insight: The Croatian Case. U: Reic, Z. i Fredotovic, M., eds. *Book of Proceedings of 7th International Conference on Enterprise in Transition*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, 186 - 188.

McKinnon, J. L., Harrison, G. L., Chow, C. W. & Wu, A. (2003). Organizational culture: Association with commitment, job satisfaction, propensity to remain, and information sharing in Taiwan. *International journal of business studies*, 11 (1), 25 - 44.

Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. i Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48 (1), 30 - 41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>

Narver, J. C. & Slater F. S. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54 (October), 20 - 35. <https://doi.org/10.2307/1251757>

Obendhain, A. M., & Johnson, W. C. (2004). Product and process innovation in service organizations: The influence of organizational culture in higher education institutions. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 9(3), 91-103.

Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34. <https://doi.org/10.1111/j.1471-5740.2005.00109.x>

Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11 (4), 766 -788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>

Peters, T. J. i Waterman, R. H. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*. New York: Harper and Row. <https://doi.org/10.1177/019263658306746628>

Pološki Vokić, N. (2004). Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima. *Ekonomski pregled*, 55 (5-6), 455 - 478.

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363>

Rozga, A. (2015). *Autorizirana predavanja iz kolegija „Multivarijatna analiza“*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.

Rudelj, S., 2011. *Utjecaj organizacijske kulture na razvoj strateškog menadžmenta u srednjim i velikim poduzećima*. Doktorska disertacija. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.

Sackmann, S. (2011). *Culture and Performance*. U: Ashkanasy, N.C., Wilderom, P.M. i Peterson, M.F. ur. *Handbook of organizational culture & climate*. 2. izd. Thousand Oaks: Sage, 188 - 225.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: John Wiley and Sons.

Smith, T. M. & Reece, J. S. (1999). The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management*, 17 (2), 145 - 161. [https://doi.org/10.1016/s0272-6963\(98\)00037-0](https://doi.org/10.1016/s0272-6963(98)00037-0)

Sušanj, Z. (2005). *Organizacijska klima i kultura*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

Tharp, B.M. (2009). *Four Organizational Culture Types*. Organizational Culture White Paper. US Census Bureau, Binghamton: Haworth Press.

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC health services research*, 11(1), 98. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-11-98>

Varma, S. (2006). Preliminary item statistics using point-biserial correlation and p-values. Educational Data Systems Inc.: Morgan Hill CA. Retrieved, 16(07).

Vrdoljak Raguž, I. (2010). Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenju uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima. *Poslovna izvrsnost*, 4(2), 107-117.

Vidučić, Lj. (2008). *Financijski menadžment*. 6. izd. Zagreb: RRiF.

Xin, K.R., Tsui, A.S., Wang, H., Zhang, Z. & Chen, W. (2002). Corporate culture in Chinese state-owned enterprises: An inductive analysis of dimensions and influences. U: Tsui, A.S. i Lau, C.M. ur. *The Management of enterprises in the People's Republic of China*. Boston, MA: Kluwer Academic Press, 415 - 443. [https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1095-6\\_17](https://doi.org/10.1007/978-1-4615-1095-6_17)

Yesil, S., & Kaya, A. (2013). The effect of organizational culture on firm financial performance: Evidence from a developing country. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 428-437. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.455>

Zenzerović, R. & Peruško, T. (2006). Kratki osvrt na modele za predviđanje stečaja. *Ekonomska istraživanja*, 19(2), 132 - 151.

Žager, K., Mamić Sačer, I., Sever, S. i Žager, L., 2008. *Analiza financijskih izvještaja*. Zagreb: Masmedia.

***Dijana Mečev, PhD***

Senior Lecturer  
Polytechnic Šibenik  
E-mail: dijana@vus.hr

***Dragana Grubišić, PhD***

Full Professor with tenure  
Faculty of Economics Split  
E-mail: dragana.grubisic@efst.hr

**ORGANIZATIONAL CULTURE AND COMPANY PERFORMANCE: A COMPETING VALUES PERSPECTIVE IN THE CONTEXT OF THE CROATIAN ICT SECTOR*****Abstract***

*The study aimed to examine the relationship between organizational culture and company performance. For research purposes, organizational culture is differentiated according to a typology based on the Competing Values Framework. The empirical research was conducted in 21 medium and large enterprises of the ICT sector in the Croatian economy. A total of 647 respondents were surveyed in these companies. Research results have shown that organizational culture is an essential determinant of the identity and capabilities of medium and large enterprises because statistically significant difference in business performance among enterprises has been found with respect to their dominant organizational culture type. Additionally, enterprises with dominant hierarchy culture have been found to have the lowest level of business success in their sector. Although it was hypothesized that enterprises with dominant market culture would be the most successful, the research has shown that enterprises with dominant adhocracy culture are the most successful in their sector. Implications of the results obtained are clear. Enterprises seeking to be more successful need to be externally oriented and flexible in their business activities.*

***Keywords: organizational culture, company performance, Competing Values Framework***

***JEL classification: D23, L20, M14, M15***

